

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA AGENCIA DE ADUANAS SUPPLA
S.A.S. NIVEL 1**

JHON ALEXANDER VILLAMIL GUTIERREZ

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
ESPECIALISTA EN GERENCIA FINANCIERA**

CESAR ORLANDO GONZALEZ GONZALEZ

WILLIAM DIAZ HENAO

ASESOR

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS

ESPECIALIZACION EN GERENCIA FINANCIERA

BOGOTA

2018

Tabla de contenido

Lista de tablas	1
Introducción	1
1. Justificación	3
2. Pregunta de investigación	5
3. Objetivos.....	5
2.1. Objetivo general	5
2.2. Objetivos específicos	5
3. Marco Teórico	6
4. Metodología.....	9
5. Diagnostico.....	10
5.1. Análisis de PESTEL	10
5.2. Historia Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1	16
5.2.1. Logo	16
5.2.2. Breve reseña histórica	16
5.2.3. Misión.....	16
5.2.4. Visión	17
5.2.5. Principios.....	17
5.2.6. Política de calidad	17
5.2.7. Portafolio Comercial y Servicios Ofertados.....	17
5.2.8. Ventajas competitivas	18
5.2.9. Posición ranking Agencias de Aduanas en Colombia.....	19
5.2.10. Principales clientes.	20
5.2.11. Participación en ventas Grupo Empresarial.....	20
5.3. Matriz DOFA.....	21

5.4.	Diagnostico financiero	22
5.4.1.	Análisis vertical estado de situación financiera	22
5.4.2.	Análisis vertical estado de resultados.....	25
5.4.3.	Análisis horizontal del estado situación financiera	27
5.4.4.	Análisis horizontal de estado de resultados.....	28
5.4.5.	Indicadores financieros	30
6.	Modelo financiero en Excel.....	40
7.	Recomendaciones	41
8.	Conclusiones.....	48
	Referencias.....	49

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Pensamiento Administrativo (teoría clásica Henri Fayol)	7
Ilustración 2 Stakeholders (partes interesada)	10
Ilustración 3 Importaciones y Exportaciones Colombia.....	11
Ilustración 4 Desempleo en Colombia por departamento año 2017	12
Ilustración 5 Principales competidores	14
Ilustración 6 Logo Agencia de Aduanas Suppla S.A.S Nivel 1.....	16
Ilustración 7 Ranking agencias de aduanas 2017	19
Ilustración 8 Ranking agencias de aduanas julio 2018	20
Ilustración 9 Principales clientes	20
Ilustración 10 Ingresos 2017 grupo empresarial Suppla.....	21
Ilustración 11 Matriz DOFA.....	21
Ilustración 12 Análisis vertical estado de situación financiera	22
Ilustración 13 Análisis vertical estado de resultados integrales.....	25
Ilustración 14 Estructura operativa	26
Ilustración 15 Análisis horizontal estado de situación financiera.....	27
Ilustración 16 Análisis estado de resultados integrales.....	29
Ilustración 17 Razón Corriente 2013 – 2017	30
Ilustración 18 Ciclo conversión del efectivo de la competencia.....	31
Ilustración 19 Comportamiento Ebitda.....	32
Ilustración 20 Ventas - Margen Ebitda	32
Ilustración 21 Productividad capital de trabajo y palanca de crecimiento.....	33
Ilustración 22 Flujo de caja libre	34

Ilustración 23 Nivel de endeudamiento	35
Ilustración 24 ROA - ROE y RONA Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1	37
Ilustración 25 ROA - ROE – WACC Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1	38
Ilustración 26 Márgenes de Utilidad.....	39
Ilustración 27 Margen de utilidad de la competencia	40
Ilustración 28 Margen de utilidad con recomendaciones	42
Ilustración 29 ROA y RAN con recomendaciones	43
Ilustración 30 Nivel de endeudamiento con recomendaciones.....	44
Ilustración 31 Ventas - M.Ebitda con recomendaciones	46
Ilustración 32 Márgenes de utilidad con recomendaciones	46
Ilustración 33 ROA - ROE - WACC con recomendaciones.....	47

Lista de tablas

Tabla 1 Detalle cuentas por cobrar	23
Tabla 2 Detalle cuentas por pagar.....	24
Tabla 3 Indicadores de cobertura.....	36
Tabla 4 Estrategia incremento en ventas	45
Tabla 5 Estrategia en costos de ventas.....	45

Introducción

El comportamiento de las importaciones y las exportaciones en Colombia ha sido creciente, de acuerdo con el informe de balanza comercial realizado por el DANE donde podemos evidenciar que en el año de 1980 las exportaciones eran de \$3.945 millones de dólares y para el 2017 de \$37.881 millones de dólares, mientras que las importaciones pasan de \$4.152 millones de dólares en 1980 a \$43.977 millones de dólares en el 2017.

Las importaciones realizadas en Colombia están clasificadas en importaciones de bienes de consumo (consumo duradero, consumo no duradero) con una participación del 19%, importaciones de materias primas y productos intermediados (combustible, lubricantes, materias primas para agricultura, materias primas para industrias) con una participación del 47% y finalmente importación de bienes de capital y materiales de construcción (materiales de construcción, bienes de capital para agricultura, bienes de capital para industrias, equipo de transporte) con una participación del 34%.

De acuerdo con las declaraciones registradas ante la DIAN en mayo de 2018, las importaciones aumentaron 21,1% con relación al mismo mes de 2017, al pasar de US\$3.727,5 millones CIF en mayo de 2017 a US\$4.513,3 millones CIF en mayo de 2018. El crecimiento de las importaciones colombianas en este mes obedeció principalmente al aumento de 22,1% en el grupo manufacturas. En el mes de referencia, las importaciones de manufacturas participaron con 77,7% del valor CIF total de las importaciones, productos agropecuarios, alimentos y bebidas con 14,2%, combustibles y productos de las industrias extractivas con 8,0% y otros sectores 0,1%.” (DANE, BOLETIN ESTADISTICO IMPORTACIONES, 2018)

En el mes de mayo del año 2018, las importaciones de Colombia originarias de Estados Unidos participaron con 25,9% del total de las importaciones; le siguieron las compras externas desde China, México, Alemania, Brasil, Francia y Japón, con la variación anual de las importaciones de mayo (21,1%), el crecimiento más importante se presentó en las compras originarias de China (28,6%), al pasar de US\$652,1 millones CIF en mayo de 2017 a US\$838,3 millones CIF en el mismo mes de 2018. Este comportamiento se explicó principalmente por el crecimiento en las importaciones de teléfonos celulares (82,0%) que contribuyó 10,7 puntos porcentuales a la variación de China. (DANE, BOLETIN ESTADISTICO IMPORTACIONES, 2018)

De acuerdo con la información de exportaciones procesada por el DANE y la DIAN, en mayo de 2018 las ventas externas del país aumentaron 5,0% con relación al mismo mes de 2017, al pasar de US\$3.505,4 millones FOB a US\$3.681,6 millones FOB; este resultado se explicó principalmente por el crecimiento de 9,9% en las ventas externas del grupo de combustibles y productos de las industrias extractivas. En el mes de referencia, las exportaciones de combustibles y productos de las industrias extractivas participaron con 57,2% del valor FOB total de las exportaciones; así mismo, manufacturas participó con 20,5%, productos agropecuarios, alimentos y bebidas con 18,8%, y “otros sectores” con 3,5%. En el mes de mayo de 2017 se exportaron 20,0 millones de barriles de petróleo crudo, frente a 17,6 millones de barriles en el mismo mes de 2018, lo que representó una caída de 11,6%. (DANE, BOLETIN ESTADISTICO EXPORTACIONES, 2018)

Ecuador y Perú fueron los países que más influyeron en el aumento de las ventas externas del grupo de manufacturas en dólares FOB, sumando en conjunto 6,7 puntos porcentuales a la variación del grupo. (DANE, BOLETIN ESTADISTICO EXPORTACIONES, 2018)

Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 es un intermediario aduanero constituido en el 2007, como resultado de la fusión entre Almacénar S.A. y Almagran S.A. operadores logísticos que por normativa aduanera debían separar este servicio, al cierre de 31 de diciembre 2017 se ubicó en la posición 18 del ranking de agencias de aduanas elaborado por LEGISCOMEX con un valor FOB (importaciones) de seiscientos veintitrés millones de dólares (\$ 623.000.000 USD), su competencia más cercana es Agencia de Aduanas Mariano Rolsan S.A.S ubicado en la posición 18 y Agencia de Aduanas Asesorías y Servicios Aduaneros de Colombia S.A. Nivel 1 ubicado en la posición 17. Con corte Al 31 de Julio 2018 Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 se ubicó en la posición 17 con un valor FOB (importaciones) de doscientos treinta y nueve millones de dólares (\$ 239.000.000 USD), las principales agencias de aduanas a nivel nacional son Agencia de Aduanas Siaco S.A.S. Nivel 1, Agencia de Aduanas Mario Londoño S.A.

Finalmente, basados en el análisis del sector previamente realizado en este proyecto y con los resultados obtenidos se realizará un plan de mejoramiento para la empresa Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 por medio de un diagnóstico empresarial que permita identificar las principales falencias operativas, administrativas y financieras. Se evaluarán los principales riesgos estructurales, calificación del personal, debilidades, fortalezas, clientes, competidores, entre otros; con esta información se crearán estrategias que permita mejorar el flujo de caja operativo y finalmente aportar para que los nuevos directivos o inversionistas (Grupo empresarial DHL) puedan conocer el funcionamiento de la empresa para la toma de decisiones que incrementen el valor corporativo de la empresa.

1. Justificación

Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 fue constituida en el año 2007 por requerimiento normativo de la DIAN para regulación de las agencias de aduanas en Colombia, se pedía la

separación de servicios aduaneros por medio de sociedades independiente de los servicios logísticos y de almacenamiento; fue resultado de la unión de Almacén S.A. y Almagran S. A. pertenece al Grupo empresarial Suppla y actualmente cuenta con el apoyo administrativo, financiero y operativo de DHL Supply Chain a partir del 20 de abril del 2018 después de ser vendida por el Grupo empresarial Valorem (Grupo Santo Domingo).

Durante los últimos cinco años y de acuerdo a un análisis previo realizado el Grupo empresarial Suppla ha enfocado sus recursos de ventas al crecimiento y sostenibilidad de los servicios de almacenamiento, transporte nacional y acondicionamiento secundario, los cuales generan un mayor margen en de rentabilidad y sumados representan el 96% de total de ingresos operacionales del Grupo empresarial, dejando con una participación del 4% los servicios de intermediación aduanera y servicios de transporte de carga internacional.

Dentro de los propósitos de DHL Supply Chain nuevos propietarios del Grupo empresarial Suppla se encuentra fortalecer los servicios de intermediación aduanera y posicionarse en el mercado junto con Agencia de Aduanas Dhl Global Forwarding Colombia S.A. Nivel 1 entre las cinco primeras agencias de aduanas líderes a nivel nacional.

El principal componente de las cuentas por cobrar es a partes relacionados (vinculados económicos) donde para el 2015 fue de \$ 2.142 millones de pesos con incremento de 56%, para el 2016 3.888 Millones de pesos con incremento de 45%, y finalmente en 2017 \$ 4.278 Millones de pesos con incremento de 9.12%, el grupo empresarial tiene implementado un modelo de caja unificado para el pago de obligaciones con proveedores, con empleados y de demás terceros para las cuatro empresas que conforman el grupo empresarial donde dependiendo la existencia de efectivo se pagan obligaciones de todas las empresas no existe pago directo por los servicios facturados entre ellos.

Finalmente, el capital de trabajo neto operativo de la organización se ve impactado por la baja rotación que tienen las cuentas por cobrar comerciales y la alta rotación que presentan las cuentas por pagar a proveedores, en comparación con el sector Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 está pagando a los proveedores 253 días menos de lo que paga la competencia.

2. Pregunta de investigación

¿Qué debe hacer Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 para realizar una mejor planeación estratégica?

3. Objetivos

2.1. Objetivo general

Elaborar un plan de mejoramiento para la empresa Agencia de Aduanas S.A, S. Nivel 1, por medio de un diagnostico empresarial que permita identificar las principales falencias operativas, administrativas y financieras.

2.2. Objetivos específicos

- Analizar los procesos de la compañía en búsqueda de mejores prácticas y optimización de procesos.
- Generar estrategia de venta cruzada que permita aumentar las ventas del servicio aduanero y los demás servicios del grupo empresarial.
- Realizar seguimiento a las decisiones financieras y operativas de la entidad.

3. Marco Teórico

En 1911 el ingeniero industrial Frederick Winslow Taylor publicó en su libro “Principios de la administración científica” (Taylor, 1911) la teoría de la administración fundamentada en los siguientes cuatro principios:

- Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos.
- Obtención de armonía, en lugar de discordia.
- Cooperación en lugar del individualismo.
- Selección científica, educación y desarrollo de los trabajadores.

La influencia de Taylor en el pensamiento administrativo fue y continúa siendo de gran trascendencia.

Al igual que el ingeniero Frederick Taylor, Henry Fayol en el año de 1916 publicó su libro “Administration Industrielle et Générale” (Administración Industrial y General) donde describió su opinión sobre la administración adecuada de las empresas y de las personas dentro de estas, identificó las siguientes cinco reglas o deberes de la administración:

- ✓ Planeación: Reemplazar los métodos informales de trabajo, la improvisación por métodos basados en procedimientos científicos.
- ✓ Preparación: Seleccionar, entrenar, y desarrollar a cada trabajador de acuerdo con el método planificado. Se debe preparar las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.
- ✓ Control: Se debe controlar el trabajo para asegurar que se ejecute de acuerdo con las políticas y normas establecidas y según el plan previsto. Se debe proveer de instrucciones y supervisión detallada, sobre el desempeño de las tareas.

- ✓ Ejecución: Dividir el trabajo en lo posible de manera igual entre mandos y trabajadores para que los mandos apliquen principios del management científico para planificar el trabajo y el desempeño de las tareas de los trabajadores. (Fayol, 1916)

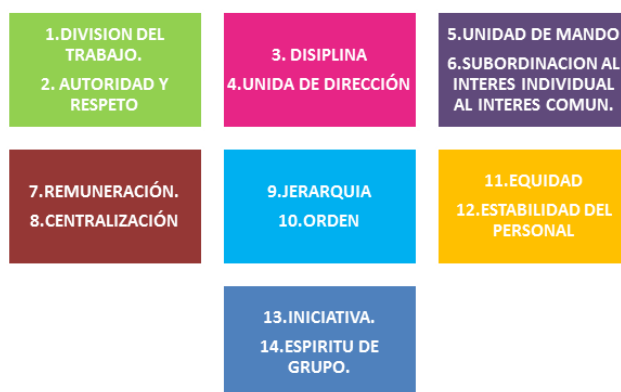


Ilustración 1 Pensamiento Administrativo (teoría clásica Henri Fayol)

Fuente: Teoría clásica Henri Fayol

Este análisis del trabajo permite organizar las tareas de tal manera que se reduzca al mínimo los tiempos muertos por desplazamientos del trabajador o por cambios de actividad o de herramientas y establece un salario a destajo (por pieza producida) en función del tiempo de producción estimado, salario que debía actuar como incentivo para la intensificación del ritmo de trabajo. La tradición quedaba así sustituida por la planificación en los talleres, pasando el control del trabajo de manos de los obreros a los directivos de la empresa y poniendo fin al forcejeo entre trabajadores y empresarios en cuanto a los estándares de productividad. (Fayol, 1916)

Finalmente, para complementar la investigación del proyecto en curso el autor Agustín Reyes Ponce en su libro “El análisis de Puestos” define la planeación como “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de

operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización” y define las siguientes reglas:

1. Detección de la oportunidad de acuerdo con:

- El mercado
- La competencia
- Lo que desean los clientes
- Nuestras fuerzas
- Nuestras debilidades

2. Establecimiento de objetivos y metas:

- Donde se desea estar, que se quiere lograr y cuando.

3. Consideración de las premisas de planeación:

- En qué ambiente (interno o externo) operarán nuestros planes.

4. Identificación alternativas:

- Cuáles son las alternativas más prometedoras para alcanzar nuestros objetivos.

5. Comparación de alternativas:

- Que alternativa proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas con el costo más bajo y las mayores utilidades.

6. Elección de una alternativa:

- Selección del curso de acción a seguir.

7. Elaboración de planes de apoyo, como los planes para:

- Comprar equipo
- Comprar materiales
- Contratar trabajadores

4. Metodología

Se realizará un diagnóstico administrativo, financiero y operativo de la empresa Agencia de Aduanas Suppla S.A.S Nivel 1, utilizando las metodologías de investigación cualitativa, cuantitativa e inductiva y así poder conocer el estado actual de la empresa. Para ello se utilizarán documentos WEB, entrevistas a los funcionarios, visita área de operaciones y área financiera, informes macroeconómicos, informes sectoriales, artículos de prensa entre otros.

Se iniciará el análisis utilizando la metodología DOFA (Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas) que permite descubrir cuál es la situación de la empresa o de un proyecto y en base a este diagnóstico, favorece el planeamiento de una estrategia. Seguido se aplicará la metodología de PESTEL que es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las empresas a definir su entorno, en él se analizan una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Para completar identificare los Stakeholder (interesado o parte interesada) de la empresa, ya que R. Edward Freeman en su libro Strategic Management: A Stakeholder Approach, publicado en 1984 afirma que “estos grupos de interés son un elemento esencial que debe ser tomado en cuenta en la planificación estratégica de los negocios”.

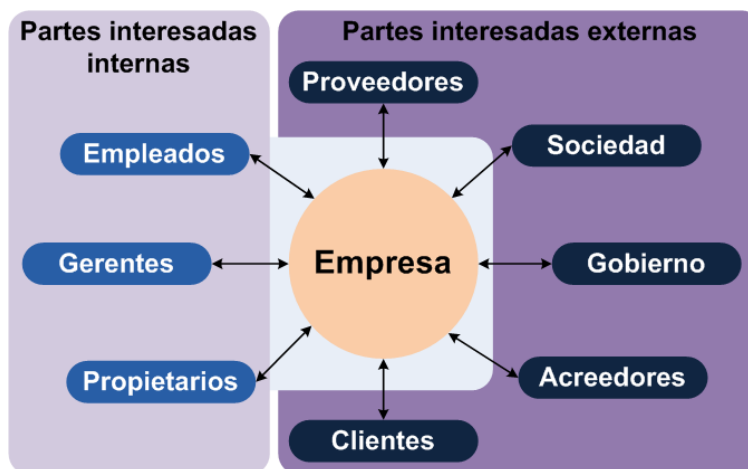


Ilustración 2 Stakeholders (partes interesada)

Fuente: United Utilities Group PLC

Finalmente se realizará un diagnostico financiero tomando los estados financieros de la empresa Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 de los últimos cinco años (2013 – 2017) y se calcularan inductores de valor y principales razones financieras con el fin de determinar el estado actual de la empresa y poder elaborar un informe de resultados donde se dé a conocer las principales áreas que generar o destruyen valor y las posibles estrategias de mejora que permitan optimizar los proceso y un uso adecuado de sus recursos.

5. Diagnostico

5.1. Análisis de PESTEL

➤ Entorno económico

Habiendo culminado su segundo mandato presidencial y con el mayor logro en su periodo de gobierno que fue la firma del acuerdo de paz con las FARC realizada el 24 noviembre del 2016 el Presidente Juan Manuel Santos logro el desarme de las FARC, disminuyo los indicadores de violencia asociada al conflicto, brindo mayor seguridad a los inversionistas extranjeros y nacionales para invertir en el país y mejoras las oportunidades de nuevos negocios; aunque

también quedaron temas sin resolver como la política de reincorporación de las FARC y la implementación jurídica de los acuerdos por medio de la JEP (justicia especial para la paz) que comenzó a regir a partir del 25 de junio del 2018.

La economía colombiana creció apenas un 1,8 por ciento durante el 2017, cifra que está por debajo del rango meta. En el cuatro trimestre del año, que comprende los meses de octubre, noviembre y diciembre, el Producto Interno Bruto en Colombia fue de 1,6 por ciento. Se materializó la anunciada desaceleración económica, dejando el crecimiento en 1,8%, luego del fuerte choque externo de 2015-2016, la economía colombiana se ha resentido y el consumo de los hogares ha continuado creciendo por debajo del 2% afectado por el alza de la tasa general del IVA de 16% a 19% en consecuencia de la reforma tributaria que comenzó a regir a partir del 1 de enero 2017. (DANE, BOLETIN ESTADISTICO EXPORTACIONES, 2018)



Ilustración 3 Importaciones y Exportaciones Colombia

Fuente: Boletín Estadístico importaciones y exportaciones DANE.

Los sectores que más sumaron fueron agricultura, ganadería y caza con 4,9%; establecimientos financieros y seguros 3,8%; servicios sociales, comunales y personales 3,4%; comercio, restaurantes y hoteles con 1,2%; suministro de electricidad, gas y agua 1,1%. Mientras que los

que más restaron fueron explotación de minas y canteras (3,8%); industria manufacturera (1,0%); construcción (0,7%); transporte y comunicaciones (0,1%).

➤ Desempleo

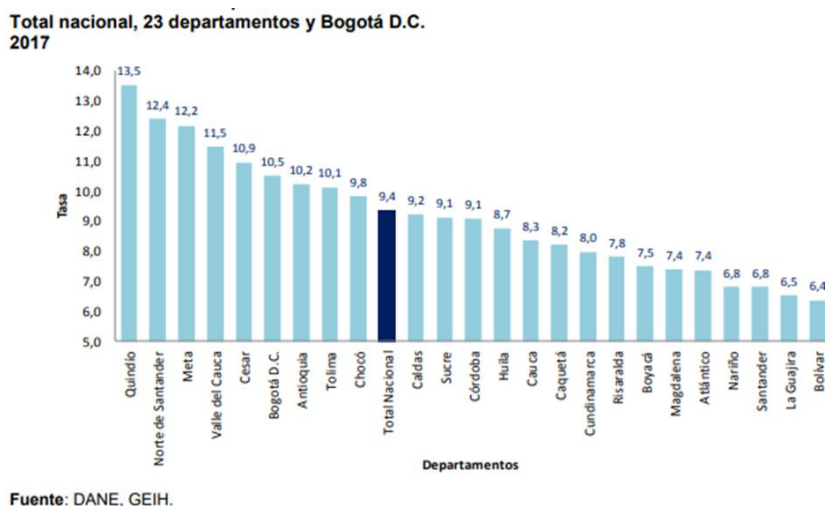


Ilustración 4 Desempleo en Colombia por departamento año 2017

Fuente: Boletín desempleo 2017 DANE

La tasa de desempleo en Colombia se ubicó en 9,4% a finales del 2017 con un nivel de ocupación anual de 22.383.000 personas, siendo la más alta que ha tenido el país desde el 2001. El DANE reveló que después de seis periodos consecutivos con variación negativa, la ocupación registró un crecimiento en 13 ciudades y sus áreas metropolitanas, entre ellas se destaca el comportamiento de Bogotá, Medellín AM y Bucaramanga que jalaron el aumento de los ocupados en este mes. Los sectores que generaron empleo fueron agricultura, ganadería, caza, silvicultura, pesca e industria manufacturera.

La situación económica y social de Venezuela ha causado una alta migración de ciudadanos venezolanos a países vecinos y Colombia no es la excepción, esto ha generado que en ciudades como Cúcuta, Cartagena y Santa Marta la informalidad laboral incremente. De acuerdo con

estudio realizado por La Asociación Nacional de Instituciones Financiera (Anif) el número de venezolanos buscando trabajo en Colombia está entre 200.000 y 600.000 y la probabilidad de contratación puede ser, del 20% o del 50%. Bajo el escenario de una tasa de contratación del 50% de los venezolanos que buscan empleo "la tasa de desempleo nacional podría ascender del 9.4% actual (promedio año) hacia el rango del 10% al 11%, en función de la mayor oferta de los inmigrantes y de su tasa de contratación".

➤ **Régimen cambiario**

El 25 de mayo del 2018 el banco de la república presenta la nueva regulación cambiaria por medio de la resolución externa 01 de 2018, después de dos años y medio revisar el régimen cambiario colombiano y asimilarlo a la realidad global y nacional, tanto en nuevos desarrollos como en la disminución del riesgo. El nuevo paquete normativo cambiario incluye nuevas reglas de juego para el pago de importaciones y exportaciones de bienes, endeudamiento externo, avales y garantías, e inversiones financieras y en activos en el exterior entre otras cosas.

(REPUBLICA, 2018)

El nuevo régimen cambiario se enfoca en tres principales ejes que son:

- **Créditos externos:** Se simplifican los procedimientos para efectuar créditos externos y las reglas a la hora de informar sobre dicha ejecución, sus desembolsos y pagos.
- **Derivados:** El Banrepública “no regulará cómo se cumple esta operación, si se intercambian las dos monedas o se pagan solo las diferencias, siempre y cuando su riesgo esté bien calculado y medido. Además, se podrán hacer cualquier tipo de derivados, sin mencionarlos taxativamente.

- Paquete de riesgos: Desarrollar un marco más sofisticado que recoge los nuevos riesgos de unos intermediarios financieros que hoy tienen presencia en varios países, además de modernizar y flexibilizar las normas y compendiar toda la normatividad del banco central en temas cambiarios, de tal forma que sea más fácil de navegar”

➤ **Principales competidores**



Ilustración 5 Principales competidores

Fuente: Elaboración propia

➤ **Ambiente Político**

El pasado 7 de agosto del 2018 se posesionó el nuevo presidente de Colombia, el señor Ivan Duque con nuevas iniciativas y proyectos que se esperan mejoren paso a paso la economía y la parte social del país, recibe el país con una política social de paz y descuido de la economía y altos índices de desempleo. Dentro de las propuestas de su candidatura estaba incentivar las exportaciones de productos colombianos y así generar mayor empleo y ser reconocidos nuestros productos a nivel mundial por los altos estándares de calidad, lo que generaría incremento en las operaciones para las agencias de aduanas (intermediarios aduaneros) y así un incremento en sus márgenes.

Será un periodo de cuatro años que tendrá el nuevo presidente electo para desarrollar las iniciativas con las que se postuló a dicho cargo y junto a ellas están las esperanzas de un país que pide justicia y equidad, mayores oportunidades laborales y mejores condiciones económicas.

➤ Consideraciones legales

Según el artículo 13 del Decreto 2883 de 2008, la agencia de aduanas tiene prohibido realizar labores de consolidación o desconsolidación de carga, transporte de carga o depósito de mercancías, salvo que se trate de almacenes generales de depósito para el último evento.

De acuerdo con el artículo 14 del decreto 2883 de 2008, entre los requisitos generales de las agencias de aduanas para ejercer la actividad de agenciamiento aduanero se encuentran:

1. Estar debidamente constituida como sociedad de naturaleza mercantil o sucursal de sociedad extranjera domiciliada en el país.
2. Estar denominada como agencia de aduanas.
3. En la razón social se debe mencionar el nivel al que corresponde (agencia nivel 1, nivel 2, nivel 3 o nivel 4).
4. Tener como objeto principal el agenciamiento aduanero, excepto en el caso de los almacenes generales de depósito”. (Modificado por el decreto 1510 de 2009).
5. Estar debidamente inscrita en el Registro Único Tributario, RUT.
6. Poseer y soportar contablemente el patrimonio líquido mínimo exigido para el respectivo nivel de agencia de aduanas.
7. Para las Agencia de aduanas nivel 1 será de tres mil quinientos millones de pesos (\$3.500.000.000).

5.2. Historia Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1

5.2.1. Logo



Ilustración 6 Logo Agencia de Aduanas Suppla S.A.S Nivel 1

5.2.2. Breve reseña histórica

Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 fue constituida en el año 2007 y está reglamentada por decreto 2883 de 2008 de la DIAN donde se pedía separación de los servicios aduaneros de los servicios logísticos y de carga, es resultado de la unión de dos operadores logísticos que brindaban este servicio Almacénar S.A. y Almagran S.A. ambos con trayectoria de más de 70 años en el mercado. Por más de diez años conto con el respaldo financiero y operativo del Grupo Empresarial Valorem y actualmente cuenta con el respaldo del operador logístico más grande del mundo DHL Supply Chain, presta servicios en más de 10 ciudades colombianas y se encuentra entre las mejores 20 agencia de aduanas del país de acuerdo a Ranking realizado por LEGISCOMEX.

5.2.3. Misión

Ofrecer soluciones que agilicen y faciliten las operaciones de comercio internacional de nuestros clientes, mejorando su competitividad y contribuyendo al desarrollo social.

5.2.4. Visión

En el año 2025 seremos una de las 5 empresas más importantes de comercio exterior, reconocida por la calidad de nuestros servicios y la generación de valor para nuestros clientes, accionistas y colaboradores.

5.2.5. Principios

- Servimos a nuestros clientes con soluciones flexibles y eficientes.
- Damos soluciones a nuestros clientes con rapidez, respeto y amabilidad.
- Los clientes pueden confiar en nuestra palabra, la cual honramos fielmente.
- Enfrentamos los problemas con rigor, siendo comprensivos con las personas.
- Todos actuamos fielmente alineados a la visión y estrategia de la organización.
- El cliente es tenido en cuenta para el diseño de las soluciones.
- Al atender cualquier eventualidad, la única excusa posible es la verdad.
- Ofrecemos a nuestros clientes servicios integrales a la medida de sus necesidades.

5.2.6. Política de calidad

Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 dedica sus esfuerzos y recursos al cumplimiento de las necesidades de nuestros clientes, nos apoyamos en procesos de mejora continua y actualización tecnológica constante, con personal calificado y en permanente desarrollo, que garantice el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en todos los procesos de agenciamiento aduanero.

5.2.7. Portafolio Comercial y Servicios Ofertados.

- Gestión general en agenciamiento aduanero de importación y exportación.
- Administración logística y aduanera y apoyo estratégico.

- Asesoría técnica especializada en todos los regímenes del comercio exterior colombiano y sus modalidades.
- Diseño e implementación a nivel logístico y aduanero, de proyectos especiales de importación.
- Administración de Programas Plan Vallejo.
- Administración de calidades UAP y ALTEX.
- Asesoría especializada en el Programa Operador Económico Autorizado, (OEA), en metodologías para la capitalización de los beneficios arancelarios establecidos en los Tratados de Libre Comercio a partir de Programa de Sustitución de Orígenes de Importación y otras oportunidades establecidas en la normatividad aduanera para el mejoramiento de costos de operaciones de nacionalización y exportación de mercancías.
- Elaboración y trámite de Registros y Licencias de Importación.
- Administración de las modalidades temporales y demás suspensivas de tributos aduaneros en la importación y exportación de mercancías.

5.2.8. Ventajas competitivas

- Autorización DIAN como Agencia de Aduanas Nivel 1.
- Trayectoria
- Respaldo
- Cubrimiento Nacional
- Real despliegue del concepto Operador Logístico 3 PL002E
- Depósitos Aduaneros propios
- Sistema Informático para la administración de la operación de agenciamiento aduanero.
- Botón electrónico para el pago en línea de gastos incluidos en la solicitud de anticipo.

- Sistemas de Gestión de Calidad y Seguridad, certificados.
- Reconocimiento y confiabilidad por parte de las entidades de fiscalización y control del comercio exterior colombiano.
- Oferta de Valor diferenciada basada en servicios de asesoría en torno a temas estratégicos y coyunturales del comercio exterior colombiano
- Programa de Servicio Postventa como apuesta para la fidelización y potencialización de clientes cautivos.

5.2.9. Posición ranking Agencias de Aduanas en Colombia


		 Ranking Agentes de Aduana Enero - Diciembre 2017 Principales Agentes de Aduana - importacion		
No.	NIT	razon_social	Valor FOB (USD)	Valor FOB (COP)
1	860020382	ALPOPULAR ALMACÉN GENERAL DE DEPÓSITOS S.A.	3,557,050,802	10,496,502,722,807
2	800251957	AGENCIA DE ADUANAS SIACO S.A.S. NIVEL 1	2,102,625,026	6,182,972,412,213
3	860536003	AGENCIA DE ADUANAS ABC REPECEV S.A.S. NIVEL 1	1,711,075,321	5,051,123,343,917
4	860002153	ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO ALMAVIVA S. A.	1,665,696,857	4,904,491,518,222
5	890902266	AGENCIA DE ADUANAS MARIO LONDOÑO S.A. NIVEL 1 MALCO S.A.	1,608,002,059	4,741,900,859,585
6	811001259	AGENCIA DE ADUANAS ROLDAN S.A.S. NIVEL 1	1,184,930,781	3,499,815,635,575
7	800254610	AGENCIA DE ADUANAS AGECOLDEX S A NIVEL 1	1,166,599,228	3,441,689,069,715
8	890403077	AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR S.A.S. NIVEL 1	1,054,094,187	3,113,421,321,091
9	830002571	AGENCIA DE ADUANAS AVIATUR S A NIVEL 1	934,526,258	2,761,088,730,287
10	830002397	AGENCIA DE ADUANAS DHL GLOBAL FORWARDING COLOMBIA S.A.	916,350,924	2,706,347,080,884
11	830003079	AGENCIA DE ADUANAS PROFESIONAL S.A.S. NIVEL 1 - SIAP	868,023,910	2,560,388,997,782
12	900081359	AGENCIA DE ADUANAS ML S.A. NIVEL 1	831,150,701	2,457,114,723,427
13	830010905	AGENCIA DE ADUANAS ALADUANA S A NIVEL 1	747,180,842	2,201,787,326,389
14	890404190	AGENCIA DE ADUANAS GAMA SA NIVEL 1	719,712,528	2,123,067,995,999
15	860514173	AGENCIA DE ADUANAS SERVICIOS ADUANEROS ESPECIALIZADOS	670,548,621	1,978,693,858,650
16	830098132	AGENCIA DE ADUANA INTERLOGISTICA S.A. NVEL I	665,891,257	1,966,595,625,888
17	890404619	AGENCIA DE ADUANAS ASESORÍAS Y SERVICIOS ADUANEROS DE C	657,032,926	1,945,742,189,038
18	900175243	AGENCIA DE ADUANAS SUPPLA S.A.S. NIVEL 1	623,942,101	1,838,578,259,050
19	890921974	AGENCIA DE ADUANAS MARIANO ROLSAN S.A. NIVEL 1	615,115,713	1,816,887,953,466
20	899999049	ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO ALMAGRARIO S.A.	565,378,465	1,662,095,837,014

Ilustración 7 Ranking agencias de aduanas 2017

Fuente: Legiscomex

Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 a 31 de diciembre 2017 se ubicó en la posición 18 entre 50 agencias de aduanas, este ranking fue elaborado por la empresa Legis y publicado en su página LEGISCOMEX.

No.	NIT	razon_social	Valor FOB (USD)	Valor FOB (COP)
1	860020382	ALPOPULAR ALMACÉN GENERAL DE DEPÓSITOS S.A.	769,809,812	2,195,147,190,306
2	800251957	AGENCIA DE ADUANAS SIACO S.A.S. NIVEL 1	727,543,866	2,059,776,957,830
3	860536003	AGENCIA DE ADUANAS ABC REPECEV S.A.S. NIVEL 1	622,228,127	1,760,276,437,757
4	890902266	AGENCIA DE ADUANAS MARIO LONDOÑO S.A. NIVEL 1 MALCO S.A.	600,294,287	1,698,641,682,398
5	860002153	ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO ALMAVIVA S. A.	465,156,813	1,312,409,298,325
6	811001259	AGENCIA DE ADUANAS ROLDAN S.A.S. NIVEL 1	406,371,301	1,151,603,905,831
7	800254610	AGENCIA DE ADUANAS AGECOLDEX S A NIVEL 1	390,953,043	1,106,409,474,056
8	900081359	AGENCIA DE ADUANAS ML S.A. NIVEL 1	362,961,229	1,026,952,609,926
9	890403077	AGENCIA DE ADUANAS HUBEMAR S.A.S. NIVEL 1	354,469,776	1,004,184,869,134
10	890404619	AGENCIA DE ADUANAS ASESORÍAS Y SERVICIOS ADUANEROS DE COLOMB	354,654,060	1,003,341,872,821
11	830003079	AGENCIA DE ADUANAS PROFESIONAL S.A.S. NIVEL 1 - SIAP	343,098,964	972,437,144,963
12	830002571	AGENCIA DE ADUANAS AVIATUR S A NIVEL 1	325,119,573	919,717,736,469
13	830010905	AGENCIA DE ADUANAS ALADUANA S A NIVEL 1	298,279,008	845,248,176,673
14	800227414	AGENCIA DE ADUANAS MERCOS S.A. NIVEL 1	285,765,517	799,052,899,122
15	830002397	AGENCIA DE ADUANAS DHL GLOBAL FORWARDING COLOMBIA S.A. NIVEL 1	266,341,888	754,838,928,635
16	890404190	AGENCIA DE ADUANAS GAMA SA NIVEL 1	265,826,777	750,649,030,376
17	900175243	AGENCIA DE ADUANAS SUPPLA S.A.S. NIVEL 1	238,965,737	677,895,313,136
18	890921974	AGENCIA DE ADUANAS MARIANO ROLSAN S.A. NIVEL 1	231,225,619	655,566,262,059
19	860514173	AGENCIA DE ADUANAS SERVICIOS ADUANEROS ESPECIALIZADOS S.A. NIVEL 1	230,227,639	653,237,581,520
20	860069804	CARBONES DEL CERREJON LIMITED	207,692,171	588,028,781,139

Ilustración 8 Ranking agencias de aduanas julio 2018

Fuente: Legiscomex

5.2.10. Principales clientes.

Principales Clientes	Participacion Ventas
PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA	24%
ELCA COSMÉTICOS COLOMBIA SAS	4%
SISTEMAS LOGISTICOS INDUSTRIALES S	6%
CINE COLOMBIA S.A.	4%
CERAMICA ITALIA S A	3%
PLASSOL S A	4%
EUROCERAMICA S A EN REORGANIZACION	4%
COMPAÑÍA DE GALLETAS NOEL S A S	3%
PAYLESS SHOESOURCE PSS DE COLOMBIA	5%
UNE EPM TELECOMUNICACIONES S A	2%
AUTOMOTORES TOYOTA COLOMBIA S A S	15%
CODENSA SA ESP	5%
OTROS CLIENTES	22%

Ilustración 9 Principales clientes

Fuente: Elaboración propia

5.2.11. Participación en ventas Grupo Empresarial

Los servicios de Agencia de Adunas dentro del Grupo Empresarial Suppla representa aproximadamente el 2% del total de ventas, mientras que los servicios de almacenamiento,

acondicionamiento secundario y transporte representan en promedio el 96% del total de ventas del grupo empresarial como se muestra a continuación.

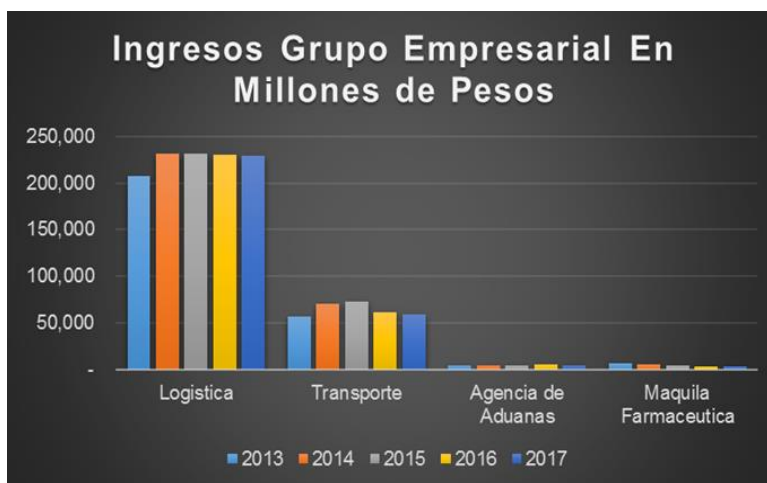


Ilustración 10 Ingresos 2017 grupo empresarial Suppla

Fuente: Elaboración propia

5.3. Matriz DOFA

Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> ➤ Respaldo del grupo económico al que pertenece (DHL Supply Chain). ➤ Experiencia superior a 15 años en el mercado ➤ Reconocimiento en el medio. ➤ Cobertura geográfica con la red de Hellman. ➤ Certificaciones (ISO 9001, BASC) ➤ Cubrimiento logístico integral de la cadena de abastecimiento por parte de Suppla. ➤ Buena base de clientes para incentivar la venta cruzada. 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tráficos con malas tarifas (incluyendo Hellmann). ➤ Bajo poder de negociación con proveedores. ➤ No se cuenta con una estrategia comercial para los servicios ofrecidos. ➤ Falta trabajo en equipo (iniciando relaciones) ➤ No se tiene presencia activa para cierre de negocios integrales. ➤ Pérdida de cuentas importantes, licitaciones y posicionamiento en el mercado. ➤ Alta rotación de personal crítico.
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tendencia del mercado a buscar un solo proveedor logístico integral. ➤ Segmentos de mercado sin explorar. ➤ Acuerdos entre países, especialmente TLCS. ➤ Nuevas oportunidades de negocios con el respaldo de DHL Supply Chain. 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> ➤ Agresividad comercial por parte de la competencia. ➤ Navieras y aerolíneas están empezando a atacar directamente a los clientes grandes y medianos. ➤ Ingreso de nuevos competidores. ➤ Riesgo cambiario. ➤ Riesgo de tasas de interés. ➤ Riesgo de mercado (nueva regulación aduanera).

Ilustración 11 Matriz DOFA

5.4. Diagnostico financiero

5.4.1. Análisis vertical estado de situación financiera

AGENCIA DE ADUANAS XXX NIVEL 1
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Miles De Pesos Colombianos
a 31 de Diciembre

	Cifras Historicas					Analisis Vertical				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Activo Corriente										
11 SUBTOTAL DISPONIBLE	371,975	210,488	131,000	1,497,605	226,583	7.31%	4.70%	2.66%	19.36%	3.56%
12 INVERSIONES CP	2,017	2,017	2,017	2,017	2,017	0.04%	0.05%	0.04%	0.03%	0.03%
13 SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	4,671,678	4,220,460	4,727,842	6,182,161	6,110,816	91.75%	94.31%	96.07%	79.92%	96.11%
17 SUBTOTAL DIFERIDO	4,758	7,742	24,868	19,313	8,520	0.09%	0.17%	0.51%	0.25%	0.13%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	5,050,428	4,440,706	4,885,726	7,701,095	6,347,936	99.19%	99.23%	99.28%	99.55%	99.84%
Activo No Corriente										
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	15,569	13,579	13,718	12,041	9,948	0.31%	0.30%	0.28%	0.16%	0.16%
18 SUBTOTAL OTROS ACTIVOS	25,616	20,761	21,775	22,637	-	0.50%	0.46%	0.44%	0.29%	0.00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	41,185	34,341	35,493	34,679	9,948	0.81%	0.77%	0.72%	0.45%	0.16%
TOTAL ACTIVO	5,091,613	4,475,046	4,921,220	7,735,774	6,357,884					
Pasivo Corriente										
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	-	13,814	-	2,269,826	1,775,066	0.00%	1.00%	0.00%	51.04%	59.16%
22 PROVEEDORES	193,475	347,742	568,862	802,045	547,124	9.39%	25.22%	34.36%	18.03%	18.24%
23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	1,189,326	396,695	115,647	335,619	116,117	57.74%	28.77%	6.99%	7.55%	3.87%
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	74,689	159,151	63,085	67,924	99,473	3.63%	11.54%	3.81%	1.53%	3.32%
25 OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	192,959	192,332	174,498	171,744	160,366	9.37%	13.95%	10.54%	3.86%	5.35%
26 SUBTOTAL PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	71,919	56,111	14,162	14,501	43,808	3.49%	4.07%	0.86%	0.33%	1.46%
28 SUBTOTAL OTROS PASIVOS CORTO PLAZO	337,517	213,223	719,250	785,772	258,281	16.39%	15.46%	43.45%	17.67%	8.57%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2,059,885	1,379,070	1,655,503	4,447,432	3,000,234	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Pasivo No Corriente										
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-	-	-	-	-	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL PASIVO	2,059,885	1,379,070	1,655,503	4,447,432	3,000,234					
Patrimonio										
31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	16.49%	16.15%	15.31%	15.21%	14.89%
32 SUBTOTAL SUPERAVIT DE CAPITAL	-	-	-	-	-	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
33 RESERVAS	2,459,077	2,533,926	2,598,174	2,767,914	2,790,539	81.11%	81.85%	79.56%	84.17%	83.11%
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	-	-	-	-	-	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	74,848	64,248	169,740	22,625	69,309	2.47%	2.08%	5.20%	0.69%	2.06%
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	(2,197)	(2,197)	(2,197)	(2,197)	(2,197)	-0.07%	-0.07%	-0.07%	-0.07%	-0.07%
38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	-	-	-	-	-	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL PATRIMONIO	3,031,728	3,095,976	3,265,717	3,288,342	3,357,650	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Ilustración 12 Análisis vertical estado de situación financiera

Fuente: Estados financieros Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1

El Análisis vertical del estado de situación financiera demuestra una concentración del 99.84% en el activo corriente en referente al activo, por ser una empresa de servicios no requiere grandes inversiones en activos fijos. Es de aclarar que la principal concentración del activo corriente está en el grupo de los deudores con una participación para el 2013 de 91.75%, para el 2016 de 79.92% y para 2017 de 96.11% del total de activo, por esta razón la gerencia de Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 debe atender con más especificidad este rubro del estado de situación financiera.

	Dic 2013	Dic 2014	Dic 2015	Dic 2016	Dic 2017
Comerciales	1,739,696	2,999,859	1,119,302	1,538,840	1,020,585
Partes relacionadas	2,658,649	936,400	2,142,885	3,888,801	4,278,969
Anticipos de impuestos	395,969	527,472	412,625	403,492	373,303
Otros	109,333	697	1,131,093	375,587	446,094
	4,903,647	4,464,428	4,805,905	6,206,720	6,118,951
Provisión por incobrables	- 231,969	- 243,969	- 78,064	- 24,559	- 8,135
Total	4,671,678	4,220,459	4,727,841	6,182,161	6,110,816

Tabla 1 Detalle cuentas por cobrar

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que el activo Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 presenta en su estado de situación financiera una concentración del 100% en el pasivo corriente, siendo los principales componentes del pasivo los proveedores con un peso de 9.39% en 2013, 34.36% en 2015 y 18.24% para el 2017 seguido de las obligaciones financieras con un peso de 0% en 2013, 51.04% en 2016 y 59.16% en 2017 y finalmente las cuentas corrientes comerciales con un peso de 53.82% en 2013 y 0.45% en 2017.

La empresa cuenta con la siguiente estructura de endeudamiento y que entre 2016 y 2017 se ve afectada por la adquisición de un crédito para financiación de capital de trabajo.

	2013	2014	2015	2016	2017
Pasivo	40.46%	30.82%	33.64%	57.49%	47.19%
Patrimonio	59.54%	69.18%	66.36%	42.51%	52.81%
ESTRUCTURA DE ENDEUDAMIENTO	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Para la empresa es más costo el financiamiento con accionistas, pero por normativa de la DIAN para poder ejercer como agencia de aduanas Nivel 1 la empresa debe contar con un patrimonio líquido mínimo de \$ 3.500 millones de pesos, por esta razón la estructura de endeudamiento es una decisión meramente de los accionistas para poder conservar los beneficios de una agencia de aduanas nivel 1.

A 31 de diciembre 2017 Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 cuenta con un crédito financiero de 1.775 millones de pesos adquirido en 2016 y utilizado para financiar capital de trabajo de las empresas del Grupo Empresarial Suppla, el crédito fue adquirido con el fin de mejorar los indicadores de endeudamiento de Suppla S.A.

	Dic 2013	Dic 2014	Dic 2015	Dic 2016	Dic 2017
Proveedores	193,475	347,742	568,862	802,045	547,124
Partes relacionadas	1,108,606	340,900	69,480	286,622	13,631
Retenciones por pagar	46,143	53,875	44,993	48,997	102,472
Acreedores varios		1,920	1,175	-	14
Total	1,348,224	744,437	684,510	1,137,664	663,241

Tabla 2 Detalle cuentas por pagar

Fuente: Elaboración propia

5.4.2. Análisis vertical estado de resultados

AGENCIA DE ADUANAS XXX NIVEL 1
ESTADO DE RESULTADO
Miles De Pesos Colombianos
a 31 de Diciembre

	Cifras Historicas					Analisis Vertical				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Operacional										
INGRESOS OPERACIONALES	4,559,964	4,470,599	4,300,111	3,353,089	3,030,264	100%	100%	100%	100%	100%
COSTO DE VENTAS	3,205,808	2,811,458	3,414,516	2,741,371	2,346,014	70.3%	62.9%	79.4%	81.8%	77.4%
UTILIDAD BRUTA	1,354,156	1,659,141	885,595	611,718	684,250	29.7%	37.1%	20.6%	18.2%	22.6%
GASTOS OP. DE ADMINISTRACIÓN	969,851	1,371,676	416,961	245,898	267,235	21.3%	30.7%	9.7%	7.3%	8.8%
GASTOS OP. DE VENTAS	-	646	178,404	91,005	41,228	0.0%	0.0%	4.1%	2.7%	1.4%
Depreciaciones	-	-	77	2,232	1,936	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.1%
Amortizaciones	-	-	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
UTILIDAD OPERACIONAL	384,304	286,820	290,153	272,583	373,850	8.4%	6.4%	6.7%	8.1%	12.3%
No Operacional										
INGRESOS NO OPERACIONALES	29,843	17,825	77,767	104,157	32,727	0.7%	0.4%	1.8%	3.1%	1.1%
GASTOS NO OPERACIONALES	183,678	112,515	88,561	322,912	274,524	4.0%	2.5%	2.1%	9.6%	9.1%
INTERESES	1,302	803	1,048	261,492	196,710	0.0%	0.0%	0.0%	7.8%	6.5%
Resultados Netos										
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	230,469	192,130	279,359	53,829	132,053	5.1%	4.3%	6.5%	1.6%	4.4%
IMPUESTO DE RENTA	155,621	127,882	109,619	31,204	62,744	3.4%	2.9%	2.5%	0.9%	2.1%
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	74,848	64,248	169,740	22,625	69,309	1.6%	1.4%	3.9%	0.7%	2.3%

Ilustración 13 Análisis vertical estado de resultados integrales

Fuente: Estados financieros Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1

Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 a diferencia de las demás agencias de aduanas incluye en su estructura de estado de resultados integrales los costos de ventas para así poder calcular y presentar la utilidad bruta del negocio en el estado financiero, mientras que ellos reconocen los costos asociados al negocio como gasto operacional y de ventas en sus estados financieros.

En su estructura operativa el costo de ventas (servicio) es el más representativos del estado de resultados integrales en referente al total de ingresos operacionales con una participación del 70.30% en 2013, 79.41% en 2015 y 77.42% en 2017 seguido de los gastos administrativos con una participación de 21.27% en 2013, 9.70% en 2015 y 8.82% en 2017 generando un margen de utilidad operativa de 8.43% en 2013, 6.75% en 2015 y 12.40% en 2017. En el año 2017 Agencia de Aduanas Suppla S.A.S Nivel 1 realizo clasificación de personal entre costo – gasto y traslado personal a las demás empresas del grupo pues no estaban desarrollando actividades de agenciamiento aduanero sino de maquila, transporte, logística entre otras.

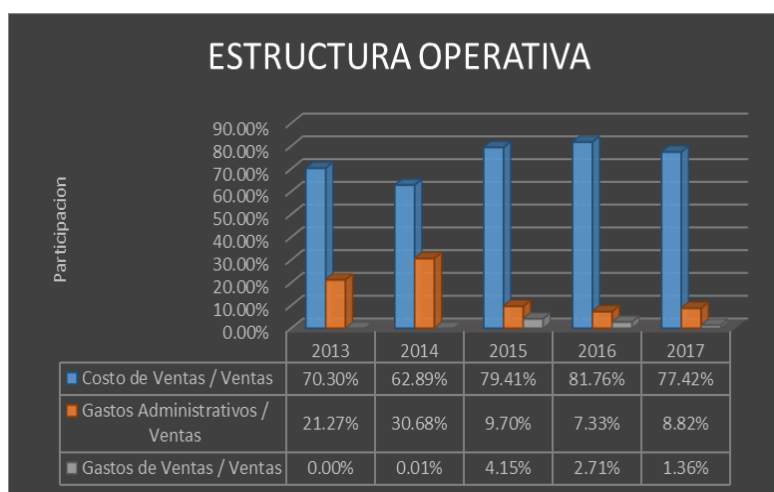


Ilustración 14 Estructura operativa

Fuente: Elaboración propia

5.4.3. Análisis horizontal del estado situación financiera

AGENCIA DE ADUANAS SUPPLA S.A.S. NIVEL 1
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Miles De Pesos Colombianos
a 31 de Diciembre

	Cifras Históricas					Análisis Horizontal			
	2013	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Activo Corriente									
11 SUBTOTAL DISPONIBLE	371,975	210,488	131,000	1,497,605	226,583	-77%	-61%	91%	-561%
13 SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	4,671,678	4,220,460	4,727,842	6,182,161	6,110,816	-11%	11%	24%	-1%
17 SUBTOTAL DIFERIDO	4,758	7,742	24,868	19,313	8,520	39%	69%	-29%	-127%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	5,050,428	4,440,706	4,885,726	7,701,095	6,347,936	-14%	9%	37%	-21%
Activo No Corriente									
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	15,569	13,579	13,718	12,041	9,948	-15%	1%	-14%	-21%
18 SUBTOTAL OTROS ACTIVOS	25,616	20,761	21,775	22,637	-	-23%	5%	4%	0%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	41,185	34,341	35,493	34,679	9,948	-20%	3%	-2%	-249%
Pasivo Corriente									
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	-	13,814	-	2,269,826	1,775,066	100%	0%	100%	-28%
22 PROVEEDORES	193,475	347,742	568,862	802,045	547,124	44%	39%	29%	-47%
23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	1,189,326	396,695	115,647	335,619	116,117	-200%	-243%	66%	-189%
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	74,689	159,151	63,085	67,924	99,473	53%	-152%	7%	32%
25 OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	192,959	192,332	174,498	171,744	160,366	0%	-10%	-2%	-7%
26 SUBTOTAL PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	71,919	56,111	14,162	14,501	43,808	-28%	-296%	2%	67%
27 DIFERIDOS CORTO PLAZO	-	-	-	-	1,045	0%	0%	0%	100%
28 SUBTOTAL OTROS PASIVOS CORTO PLAZO	337,517	213,223	719,250	785,772	257,236	-58%	70%	8%	-205%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2,059,885	1,379,070	1,655,503	4,447,432	3,000,234	-49%	17%	63%	-48%
Patrimonio									
31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	0%	0%	0%	0%
33 RESERVAS	2,459,077	2,533,926	2,598,174	2,767,914	2,790,539	3%	2%	6%	1%
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	74,848	64,248	169,740	22,625	69,309	-16%	62%	-650%	67%
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	(2,197)	(2,197)	(2,197)	(2,197)	(2,197)	0%	0%	0%	0%
TOTAL PATRIMONIO	3,031,728	3,095,976	3,265,717	3,288,342	3,357,650	2%	5%	1%	2%

Ilustración 15 Análisis horizontal estado de situación financiera

Fuente: Estados financieros Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1

En los cinco años de comparación los ítems que presentaron mayor variación fueron las cuentas por cobrar a partes relacionados que paso de \$936 Millones de pesos a \$4.278 Millones de pesos principalmente con Suppla Cargo y Suppla, en las cuentas por pagar igualmente se presentó variación con partes relacionados pasando de \$340 millones a \$13 millones y finalmente otra de las variaciones significativas es el incremento de las obligaciones financieras que paso de \$0 pesos en el 2015 a \$2.260 millones en el 2016. El crédito adquirido fue utilizado para financiar capital de trabajo de las empresas del Grupo Empresarial Suppla.

5.4.4. Análisis horizontal de estado de resultados

En los cinco años de análisis las ventas y los costos disminuyeron en consecuencia de la coyuntura económica mundial de los últimos años, principalmente por la caída del precio del petróleo, conflictos entre países (Colombia – Venezuela), factores políticos y finalmente la estrategia de ventas del Grupo Empresarial Suppla que está enfocada en los productos con mayor margen de rentabilidad (almacenamiento y deposito, acondicionamiento secundario, gestión documental, transporte). Los ingresos operacionales pasaron de \$4.500 Millones en el 2013 a \$3.030 Millones en el 2018.

La compañía adquirió un crédito para financiación de capital de trabajo en 2016 lo cual incremento los gastos no operacionales por concepto de intereses. La organización en 2017 comenzó a realizar un análisis al costo de ventas (servicios), para poder identificar aquellos costos innecesarios y reducirlos a tal punto que la productividad fuese la proyectada.

AGENCIA DE ADUANAS DE ADUANAS SUPPLA S.A.S. NIVEL 1
ESTADO DE RESULTADO
Miles De Pesos Colombianos
a 31 de Diciembre

	Cifras Históricas					Análisis Horizontal			
	2013	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
OPERACIONALES									
INGRESOS OPERACIONALES	4,559,964	4,470,599	4,300,111	3,353,089	3,030,264	-2.00%	-3.96%	-28.24%	-10.65%
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	3,205,808	2,811,458	3,414,516	2,741,371	2,346,014	-14.03%	17.66%	-24.56%	-16.85%
UTILIDAD BRUTA	1,354,156	1,659,141	885,595	611,718	684,250	18.38%	-87.35%	-44.77%	10.60%
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	969,851	1,371,676	416,961	245,898	267,235	29.29%	-228.97%	-69.57%	7.98%
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	-	646	178,404	91,005	41,228	100.00%	99.64%	-96.04%	-120.74%
Depreciaciones	-	-	77	2,232	1,936	0.00%	100.00%	96.55%	-15.24%
Amortizaciones	-	-	-	-	-	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
UTILIDAD OPERACIONAL	384,304	286,820	290,153	272,583	373,850	-33.99%	1.15%	-6.45%	27.09%
No Operacional									
INGRESOS NO OPERACIONALES	29,843	17,825	77,767	104,157	32,727	-67.43%	77.08%	25.34%	-218.26%
GASTOS NO OPERACIONALES	183,678	112,515	88,561	322,912	274,524	-63.25%	-27.05%	72.57%	-17.63%
INTERESES	1,302	803	1,048	261,492	196,710	-62.18%	23.37%	99.60%	-32.93%
Resultados Netos									
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	230,469	192,130	279,359	53,829	132,053	-19.96%	31.22%	-418.98%	59.24%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	155,621	127,882	109,619	31,204	62,744	-21.69%	-16.66%	-251.30%	50.27%
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	74,848	64,248	169,740	22,625	69,309	-16.50%	62.15%	-650.23%	67.36%

Ilustración 16 Análisis estado de resultados integrales

Fuente: Estados financieros Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1

5.4.5. Indicadores financieros

➤ Diagnóstico de liquidez

La empresa Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 no cuenta con inventarios por ser una empresa prestadora de servicios aduaneros, por esta razón se aplicó el indicador de razón corriente identificando que la organización cuenta con la capacidad de pagar sus obligaciones al corto plazo, a diciembre 2013 contaba con 2.45 pesos de activo corriente por cada peso de pasivo corriente, a diciembre de 2016 contaba con 1.73 pesos de activo corriente por cada peso de pasivo corriente y finalmente a diciembre 2017 con 2.12 pesos de activo corriente por cada peso de pasivo corriente para pagar sus obligaciones a corto plazo. La mayor porción del activo corriente está concentrada en las cuentas por cobrar a partes relacionados la cual ha crecido al pasar del tiempo terminando en 2017 con un saldo de \$4.278 Millones.

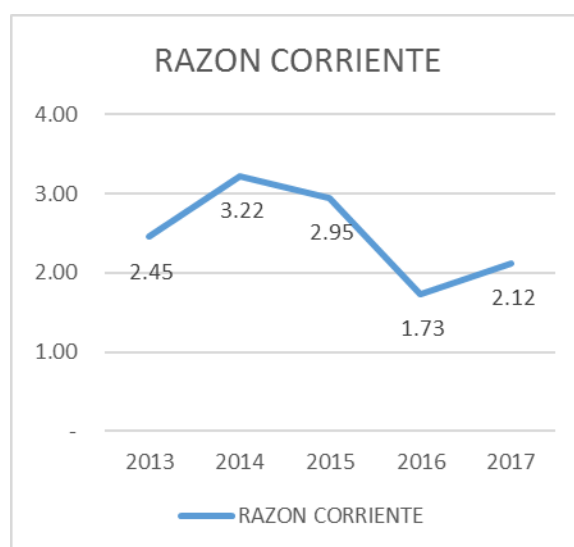


Ilustración 17 Razón Corriente 2013 – 2017

Fuente: Elaboración propia

Se realiza una depuración del indicador financiero y de esta manera la empresa cuenta aproximadamente en promedio con 1.38 pesos de activo corriente para cada peso del pasivo corriente.

En referencia a los indicadores de actividad y de acuerdo con el diagnóstico realizado se observa que el periodo de cobro a clientes en promedio es de 154 días y el periodo de pago a los proveedores en promedio es de 64 días en los cinco años de comparación dando un ciclo de conversión del efectivo promedio de 90 días. Aunque no es un periodo muy grande de conversión del efectivo, tampoco es el adecuado ya que el negocio de agenciamiento aduanero es más ágil y así como los pagos son casi inmediatos, el ciclo de conversión de efectivo debería ser más corto.

En comparación con el sector de acuerdo con informe de Legis publicado en su página legiscomex Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 se encuentra dentro del rango promedio de cobro que es 157 días, mientras que en las cuentas por pagar tenemos una alta diferencia ya que el sector en promedio paga a 313 días, lo anteriormente mencionado brinda la oportunidad de evaluar las condiciones de pago a proveedores para así poder gestionar y mejorar el ciclo de conversión de efectivo de la empresa.

Razón Social	Periodo de Cobro	Periodo Pago a proveedores	Ciclo de conversión efectivo
AGENCIA DE ADUANAS AVIATUR S.A NIVEL 1.	164.17	328.33	- 164.17
AGENCIA DE ADUANAS BLU LOGISTICS S A IVEL 1	200.15	400.30	- 200.15
AGENCIA DE ADUANAS GAMA S.A. NIVEL 1	94.30	188.60	- 94.30
AGENCIA DE ADUANAS MARIANO ROLDAN S.A	120.31	240.62	- 120.31
AGENCIA DE ADUANAS ROLDAN S A S NIVEL 1	233.55	467.09	- 233.55
AGENCIA DE ADUANAS SIACO SAS NIVEL 1	129.42	258.85	- 129.42
Promedio	156.98	313.96	- 156.98

Ilustración 18 Ciclo conversión del efectivo de la competencia

Fuente: Legiscomex

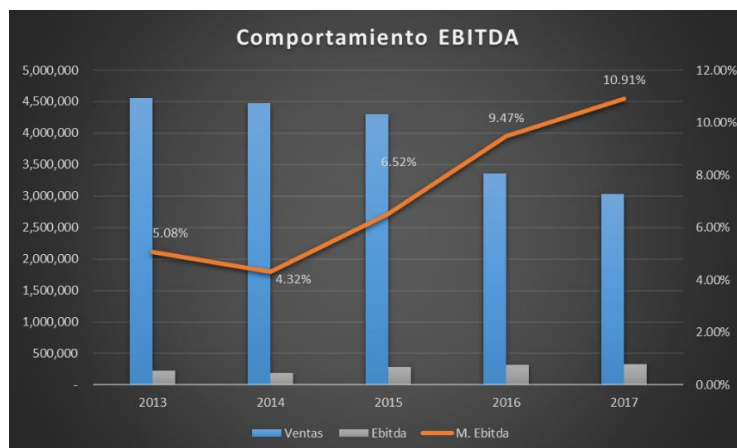


Ilustración 19 Comportamiento Ebitda

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al margen Ebitda ha habido un crecimiento en los últimos años pasando del 4.32% en el 2014 al 10.91% de acuerdo con las estrategias tomadas por la gerencia trasladando personal que se encontraba como gasto administrativo y su participación era 100% al costo, así evaluaron cada uno de los clientes y tomaron la decisión de terminar operaciones con aquellos que no brindaban buenos rendimientos, estas medidas tomadas permitieron que el negocio brindara mayores márgenes en especial un mayor margen ebitda.

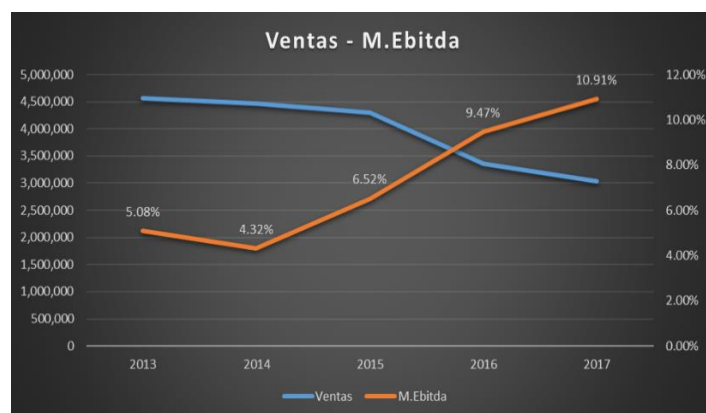


Ilustración 20 Ventas - Margen Ebitda

El inductor de Productividad del Capital de Trabajo PKT, indica que para el año 2017 se está consumiendo en promedio 0,16 centavos de capital de trabajo como se muestra en la gráfica a

continuación, es decir que del 100% de lo que la empresa vende el 16% se consume en capital de trabajo que es positivo, pero es importante resaltar que para la formulación del PKT se está teniendo en cuenta únicamente las cuentas comerciales, excluyendo las cuentas por cobrar a partes relacionados que representan un porcentaje promedio del 46,85% del activo representado en el estado de situación financiera de la empresa.

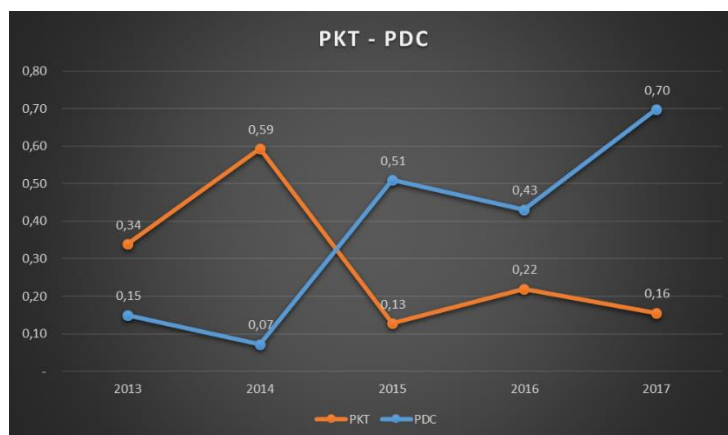


Ilustración 21 Productividad capital de trabajo y palanca de crecimiento

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los datos arrojados por la Palanca de Crecimiento PDC, se observa para el año 2017 un resultado del 0,70 y aunque está por debajo de 1 es recomendable que la empresa crezca en ventas para poder acercarse al sector que en promedio presenta ventas de \$11 mil millones de pesos mientras que Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 está en \$3 mil millones de pesos.

El inductor de Productividad del Activo Fijo PAF, indica que Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 está utilizando adecuadamente el capital invertido en su propiedad, planta y equipo, más cuando es una empresa de servicios aduaneros y requiere poca inversión en los mimos, dentro de los activos con que cuenta la empresa están las cámaras fotográficas y algunos puestos de trabajo

para el personal de la sede administrativa del grupo empresarial, los activos fijos renta en promedio 304 veces.

En la ilustración 22 Flujo de Caja Libre se evidencia que la empresa a 31 diciembre 2017 después de haber pagado sus obligaciones con proveedores y demás, cuenta con \$ 4.621.000 de dinero disponible para cualquier evento que se pueda presentar en un futuro inmediato. Al corte de diciembre 2014 Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 contaba con \$ 1.170 millones de pesos de caja libre debido que para el año 2014 las cuentas por cobrar pasaron de \$ 1.739 millones a \$ 3.000 millones, las operaciones con mayor impacto fueron Procter y Cine Colombia. Finalmente, a 31 de diciembre 2015 las cuentas por cobrar comerciales fueron de \$1.119 millones volviendo a la normalidad.

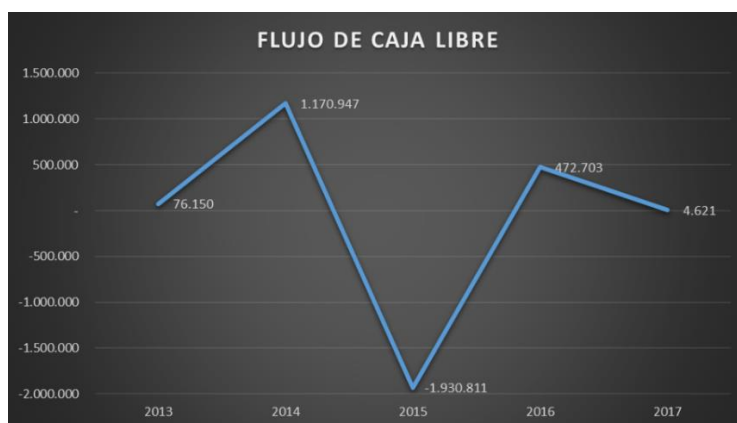


Ilustración 22 Flujo de caja libre

Fuente: Elaboración propia

➤ Diagnóstico de endeudamiento

Con respecto al nivel de endeudamiento Agencia de Aduanas cuenta con un endeudamiento para el 2013 del 40.46% y a finales del 2017 del 47.19% con respecto al activo, la mayor participación de endeudamiento está en cuentas por pagar a partes relacionadas para el 2013 con una participación del 53.83% del total del pasivo y para el año 2017 son las obligaciones

financieras con una participación del 59.16%. Durante el 2014, 2015 y 2016 se logró disminuir las cuentas por pagar a partes relacionados por medio de una compensación con cuentas por cobrar a partes relacionadas.

En comparación con el sector agencia de aduanas se encuentra dentro del promedio que es de 59.22% para el 2017.



Ilustración 23 Nivel de endeudamiento

Fuente: Elaboración propia

Agencia de Aduanas esta apalancada a 31 de diciembre 2017 principalmente con el patrimonio en 52% y por el pasivo en un 47.19% como se muestra en la ilustración 23 Nivel de endeudamiento.

En relación a los indicadores de cobertura de intereses para la empresa Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 se evidencia un deterioro de cobertura de intereses a utilidad operacional y EBITDA como consecuencia del incremento de los gastos financieros por la adquisición del crédito para financiación de capital de trabajo adquirido a mediados del 2016.

INDICADORES DE COBERTURA	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad Operacional	384.304	286.820	290.153	272.583	373.850
Intereses	1.302	803	1.048	261.492	196.710
Utilidad Operacional / Intereses	295,21	357,33	276,99	1,04	1,90

INDICADORES DE COBERTURA	2013	2014	2015	2016	2017
EBITDA	231.771	192.932	280.483	317.552	330.700
Intereses	1.302	803	1.048	261.492	196.710
EBITDA / Intereses	178,04	240,36	267,76	1,21	1,68

Tabla 3 Indicadores de cobertura

Fuente: Elaboración propia

➤ Diagnóstico de rentabilidad

De acuerdo con los valores inicialmente arrojados por los inductores de valor en un lapso de estudio del 2013 al 2017, se evidencio por medio del inductor ROE (rentabilidad del patrimonio) que Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 se encuentra por debajo de la media sectorial que es 8.53%, también se encuentra por debajo de Agencia de Aduanas Mariano Roldan que presenta rentabilidad del patrimonio del 22.88% y finalmente debajo de la DTF promedio de los cinco años de análisis que fue de 5.14%.

Se registro un ROE iniciando el periodo de estudio de 2.47% en el 2014, llegando al máximo de 5.20% en 2015 y un valor mínimo de 0.69% en 2016, la disminución en este inductor de valor se ve por la adquisición del crédito para financiación de capital de trabajo afectando directamente el gasto por intereses y disminuyendo la utilidad para los años 2016 y 2017, a finales de 2017 se logra recuperar la rentabilidad del patrimonio debido a un incremento en los ingresos operacionales y menor valor pagado por concepto de intereses de acuerdo con la amortización del crédito.

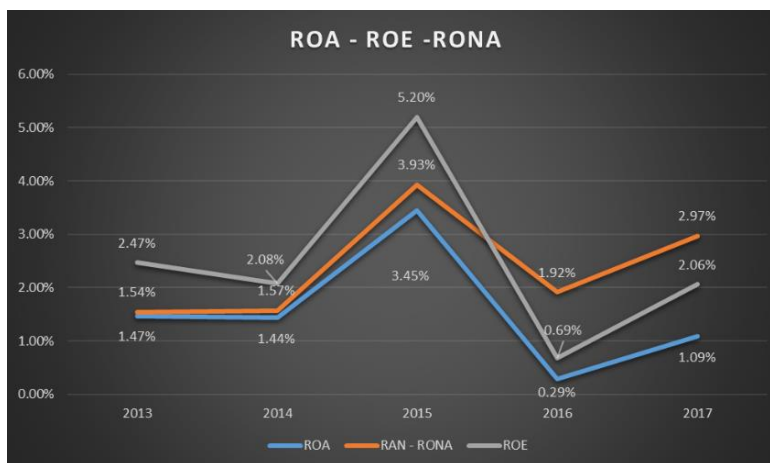


Ilustración 24 ROA - ROE y RONA Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1

Fuente: Elaboración propia

Al igual que el inductor de rentabilidad del patrimonio, la rentabilidad del activo (ROA) y la rentabilidad de los activos netos de operación (RAN) se encuentran por debajo de la media sectorial y de la DTF promedio de los cinco años de análisis, el principal rubro que interviene en la productividad del activo es las cuentas por cobrar a partes relacionadas que ha incrementado cada año en consecuencia de la adquisición del crédito adquirido por Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 para financiación de capital de trabajo de una de las empresas del Grupo Empresarial Suppla y las operaciones de mandato presentadas en la operación normal del negocio.

Para calcular el costo del patrimonio se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

- Tasa libre de riesgo “rentabilidad de los bonos del tesoro de Estados Unidos en los últimos diez años. Fuente: Damodaran
- Speed bonos republica Colombia: prima por riesgo país, EMBI Colombia Fuente: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais> consultado el 01 agosto 2018

- Rentabilidad de acciones de Estados Unidos para los últimos diez años. Fuente: Damodaran, última actualización enero 2018.
- Inflación Colombia de los últimos diez años. Fuente: banco de la república, cifras históricas.
- Beta desapalancado del sector transporte (servicios aduaneros y de carga) publicado por Damodaran en su última actualización realizada en enero del 2018.

Los resultados obtenidos al aplicar los respectivos cálculos para hallar el costo del patrimonio demuestran que la empresa Agencia de Aduanas Nivel 1 no cumple con la rentabilidad mínima exigida por los accionistas, la rentabilidad mínima exigida es 14,46% para 2013, 2014, 2015 y 2016 como se evidencia en la ilustración 25, mientras que la rentabilidad del activo fue de 1.09% finalizando el 2017 y la rentabilidad del patrimonio de 2.06% para el mismo año. En 2017 el costo del patrimonio disminuye al 12,43% a causa de la obligación financiera adquirida para financiación de capital de trabajo.

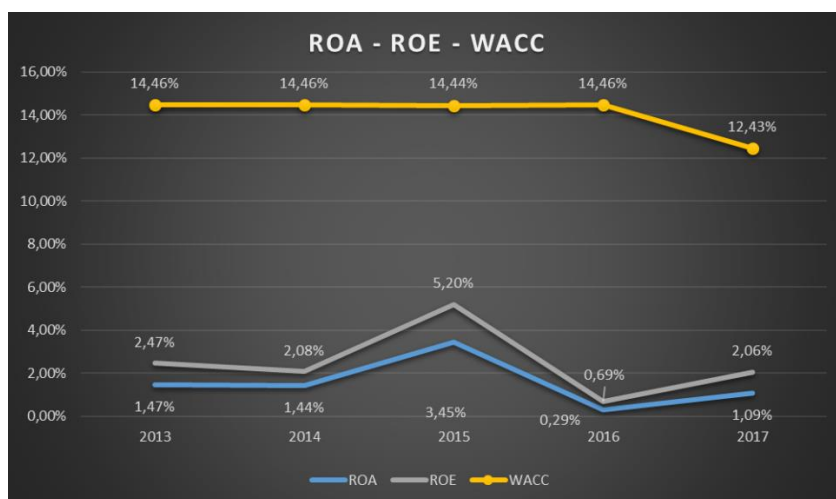


Ilustración 25 ROA - ROE – WACC Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1

Fuente: Elaboración propia

➤ Márgenes de utilidad

Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 entre enero 2013 y diciembre 2016 decreció a mayor proporción que el sector en los márgenes de utilidad Bruta y utilidad neta, paso de 29.70% en 2013 a 22.58% en margen bruto y del 1.64% en 2013 al 0.67% en 2016 en margen neto, para el año 2017 este margen crece debido a la disminución del pago de intereses. En el año 2016 la compañía adquirió un crédito para financiación de capital de trabajo de las empresas del Grupo Empresarial Suppla y los intereses causados tuvieron un fuerte impacto en la utilidad neta de los dos últimos periodos, la principal problemática presentada con el crédito adquirido es que el capital adquirido fue utilizado para el funcionamiento de una de las sociedades del grupo empresarial incrementando las cuentas por cobrar a partes relacionados.

Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 está soportando gastos financieros en su estado de resultado integral que no le corresponden porque el efectivo utilizado fue utilizado para financiación de otra sociedad del Grupo Empresarial sin tener beneficio alguno del mismo.

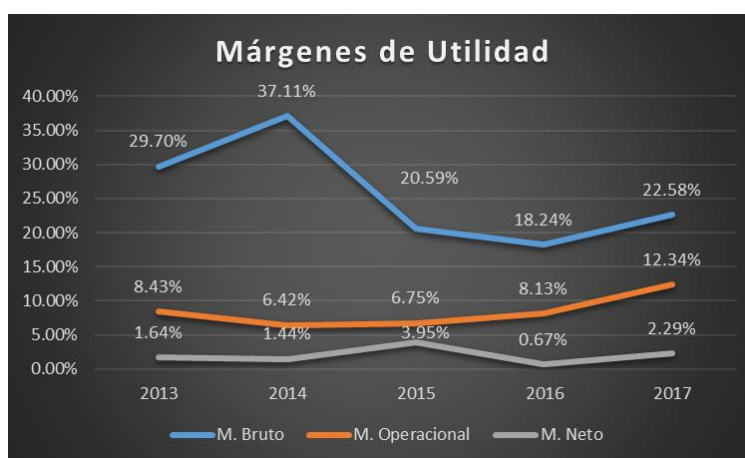


Ilustración 26 Márgenes de Utilidad

Fuente: Elaboración propia

En comparación con el sector Agencia Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 se encuentra en mejor proporción con respecto al margen operacional a excepción de Agencia de Aduanas Mariano Roldan que presenta un margen operacional del 23.08%, en cuanto al margen neto Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 se encuentra por debajo del sector que está en promedio de 3.69% y un máximo de 8.67% para Agencia de Aduanas Mariano Roldan. Las empresas de comparación son agencias de aduanas de Nivel 1, tienen los mismos requisitos patrimoniales.

Existe la oportunidad de mejorar los márgenes de rentabilidad y asemejarlos a la Agencia de Aduanas Mariano Roldan que presenta los índices más altos del mercado.

Razon Social	Margen Operacional	Margen Neto
AGENCIA DE ADUANAS AVIATUR S.A NIVEL 1.	0.16%	2.31%
AGENCIA DE ADUANAS BLU LOGISTICS S A IVEL 1	4.64%	2.86%
AGENCIA DE ADUANAS GAMA S.A. NIVEL 1	8.78%	4.34%
AGENCIA DE ADUANAS MARIANO ROLDAN S.A	23.08%	8.67%
AGENCIA DE ADUANAS ROLDAN S A S NIVEL 1	-0.25%	2.93%
AGENCIA DE ADUANAS SIACO SAS NIVEL 1	4.77%	1.03%
Promedio	6.87%	3.69%

Ilustración 27 Margen de utilidad de la competencia

Fuente: Legiscomex

6. Modelo financiero en Excel

El modelo financiero diseñado cuenta con las siguientes hojas:

1. Instrucciones.
2. Balance detallado de los cinco años de comparación.
3. Cifras históricas donde se encontrará un análisis vertical, análisis horizontal del estado de situación financiera y del estado de resultados integrales para los cinco años en comparación.

4. Análisis financiero donde encontrara los principales indicadores financieros y los inductores de valor, junto con la proyección de los siguiente cinco años.
5. Costo de capital de los cinco años de análisis y proyección de los siguientes cinco años.
6. Detalle de activos fijos a 31 de diciembre del último año analizado para sacar proyecciones de depreciación de los siguientes cinco años.
7. Estrategias operativas y financieras que alimentaran la hoja de análisis en los principales conceptos analizados (ventas, costos de ventas, gastos de administración, gastos de ventas, cuentas por cobrar y cuentas por pagar)
8. Finalmente cuenta con graficas que permiten identificar el comportamiento de los principales indicadores financieros e inductores de valor utilizados en el análisis de la empresa.

7. Recomendaciones

1. Como el grupo empresarial realizo la venta de dos bodegas en el primer trimestre del año 2018 contando con un excedente de caja y dando cumplimiento a la política de cero financiaciones con entidades financieras se recomienda al grupo empresarial Suppla en el 2018 pagar la obligación financiera de Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 por valor de \$1.600 millones de pesos con recursos de Suppla Cargo S.A.S. y de esta manera lograr una disminución en las cuentas por cobrar a partes relacionadas que asciende a \$4 mil millones de pesos a 31 de diciembre 2017, al tiempo disminuir gastos por intereses.
2. En relación con las cuentas por cobrar a partes relacionadas se propone crear una política de cobro y de pago entre las empresas del Grupo Suppla similar a la existente con clientes comerciales y proveedores, de este modo la empresa contara con el capital de trabajo requerido para la financiación de su operación y no seguir incrementando la financiación

a partes relacionados como ha pasado en los último cinco años de análisis. Para los años 2019 al 2022 se recomienda disminuir paulatinamente el saldo de las cuentas por cobrar a partes relacionados donde los cobros sean superiores a lo vendido entre ellos comenzando con un 30% para el 2019 y terminando en el 2020 con una disminución del 20% de las mismas.

3. Para el año 2018 el incremento en ventas, costos de ventas, gastos de administración y gastos de ventas deben crecer como mínimo la proyección del crecimiento de la economía, información que fue tomada del Bancolombia y que para el 2018 es de 2%.

Estas tres recomendaciones permitirán mejorar los márgenes de utilidad como se puede evidenciar en la ilustración 28 pasando la utilidad bruta del 18.24% en el 2017 22.58% en 2018, la utilidad operacional del 8.13% en 2017 al 12.34% en 2018 y finalmente la utilidad neta que es la principal beneficiada por la cancelación del crédito y disminución en pago de intereses pasando del 2.29% al 6.60%. La mejora más representativa se ve en la utilidad neta pues la obligación financiera adquirida no estaba beneficiando los resultados de la compañía.

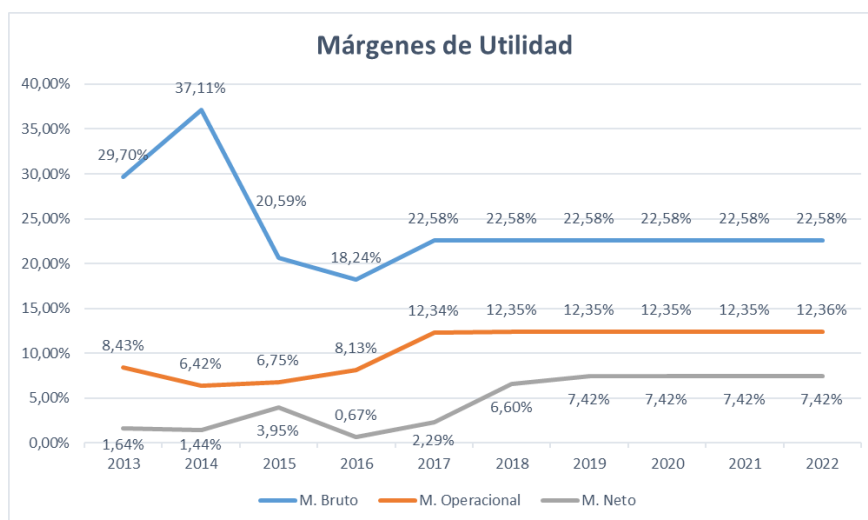


Ilustración 28 Margen de utilidad con recomendaciones

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la rentabilidad del activo y la rentabilidad de los activos netos de operación al igual que los márgenes de utilidades se evidencia una mejora como se puede observar en la ilustración 29 pasando del 2.97% (RAN) en 2017 al 5.6% (RAN) en 2018, esta mejora obedece al pago de la obligación financiera y la disminución en cuentas por cobrar a partes relacionados y un incremento en ventas similar a la economía. La rentabilidad del activo como efecto del incremento en la utilidad neta mejora y presenta una mayor eficiencia de la empresa en la administración de sus activos y se debe continuar con el saneamiento de las cuentas por cobrar a partes relacionados.

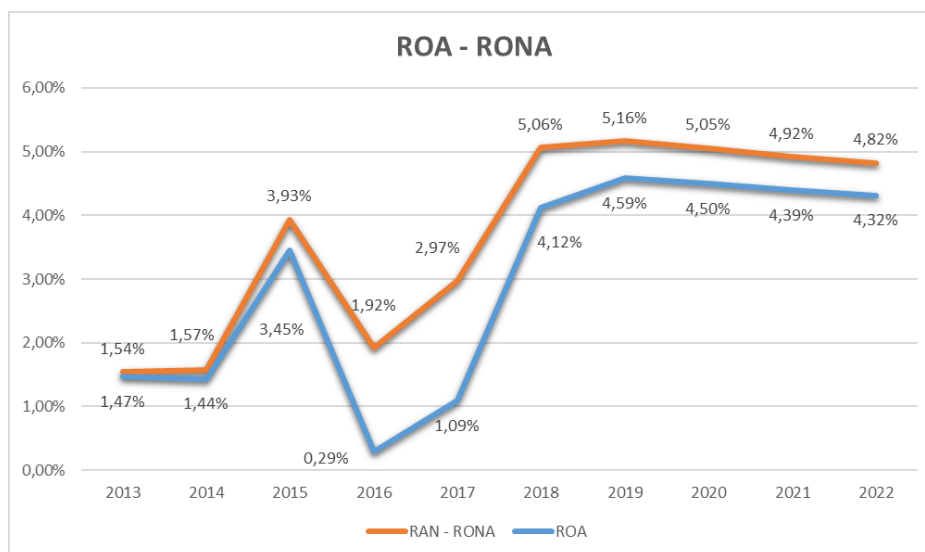


Ilustración 29 ROA y RAN con recomendaciones

Fuente: Elaboración propia

Con el pago de la obligación financiera la estructura de deuda pasa del 47.19% de deuda y 52.81% con accionistas en 2017 a 28.09% y 71.91% respectivamente para el 2018; en este caso es más costoso la financiación con los accionistas y se debe buscar la forma de financiación con proveedores ya que como se mencionó anteriormente tiene mayor rotación que la del sector y la generada en cuentas por cobrar.

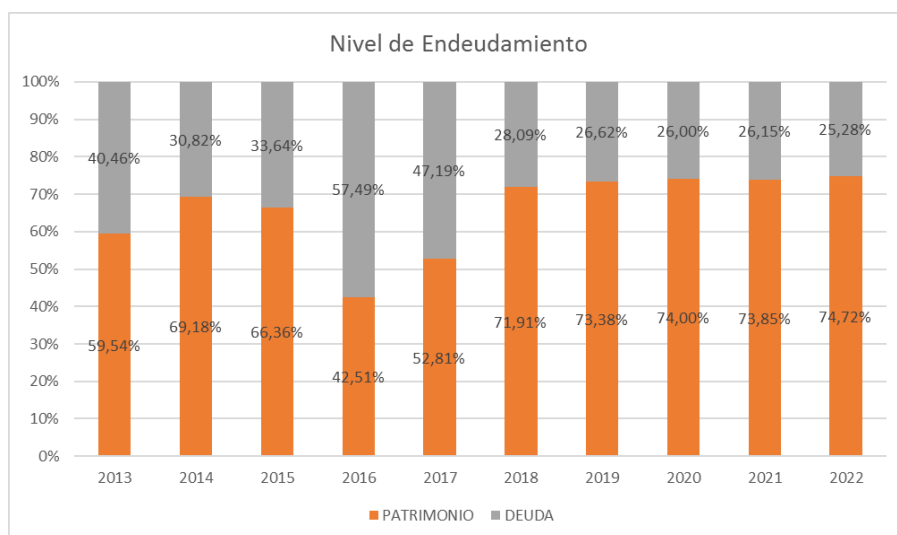


Ilustración 30 Nivel de endeudamiento con recomendaciones

Fuente: Elaboración propia

Después de haber aplicado las estrategias anteriormente mencionadas para el 2018 y viendo las mejoras presentadas en la organización se realizan las siguientes recomendaciones para los años 2019 al 2022.

1. Realizar capacitación al área comercial en referencia a la estrategia de venta cruzada o cross-selling que es una forma de incrementar las ventas, promoviendo productos o servicios complementarios para aumentar la transacción promedio, así ofrecer a los clientes todo el portafolio de servicios que brinda el Grupo Empresarial Suppla (transporte, almacenamiento, acondicionamiento secundario, administración documental). Esta inversión tendrá un incremento en los gastos de ventas del 9.1% para el 2019 y para los años del 2020 al 2022 incrementará a la misma velocidad de la economía.
2. Basados en la inversión realizada para al área comercial se proyecta un crecimiento en ventas para el 2019 del 6%, 2020 del 7%, 2021 de 8% y 2022 de 9%, mientras que los costos de ventas incrementaran en menor proporción logrando mayor eficiencia en la

operación y mejorando el margen de utilidad bruta. Con estas recomendaciones Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 será más competitiva y alcanzando el margen de la Agencia de Aduanas Mariano Roldan S.A. Nivel 1 que presento para el 2017 una utilidad bruta del 23%.

1. ESTRATEGIA INCREMENTO EN VENTAS	2018 p	2019 p	2020 p	2021 p	2022 p
CRECIMIENTO NATURAL	2,00%	2,80%	3,50%	4,20%	3,70%
INCREMENTO O DISMINUCION ADICIONAL	0,00%	6,00%	7,00%	8,00%	9,00%
INCREMENTO TOTAL	2,0%	9,0%	10,7%	12,5%	13,0%
VENTAS CON TRATAMIENTO	3.090.869	3.368.058	3.729.956	4.197.543	4.744.609

Tabla 4 Estrategia incremento en ventas

Fuente: Elaboración propia

2. ESTRATEGIA EN COSTOS	2018 p	2019 p	2020 p	2021 p	2022 p
CRECIMIENTO NATURAL	2,00%	2,80%	3,50%	4,20%	3,70%
PROYECCION COSTOS CRECIMIENTO NATURAL	2.392.934	2.459.936	2.546.034	2.652.967	2.751.127
INCREMENTO O DISMINUCION ADICIONAL	0,00%	4,00%	5,00%	6,00%	7,00%
INCREMENTO TOTAL	2,0%	6,9%	8,7%	10,5%	11,0%
COSTOS CON TRATAMIENTO	2.392.934	2.558.333	2.780.269	3.070.862	3.407.398

Tabla 5 Estrategia en costos de ventas

Fuente: Elaboración propia

Con las estrategias recomendada el margen Ebitda incrementa de manera proporcional a las ventas pasando de un margen Ebitda del 10.91% en 2017 al 18.57% en 2022, la Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 es un negocio rentable siempre y cuando se saque el mayor provecho del nivel 1 que permite operar en más de 10 ciudades de Colombia, menores restricciones aduaneras, clientes con grandes volúmenes de operación.

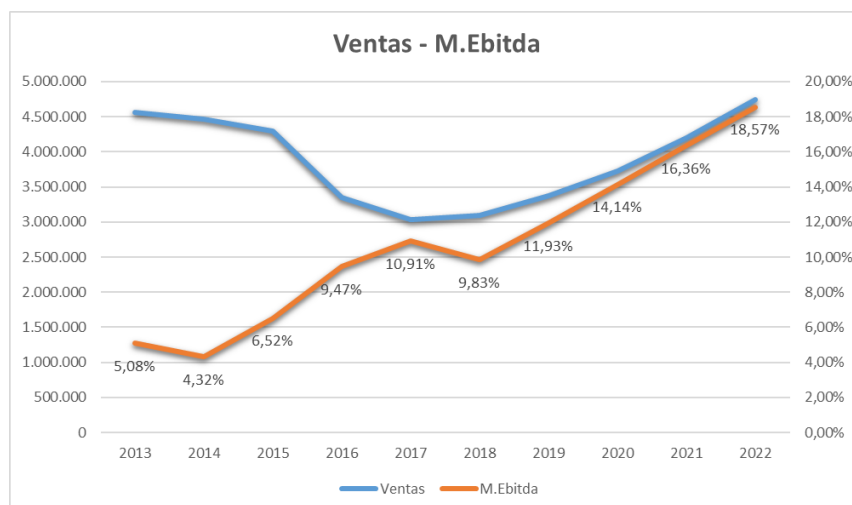


Ilustración 31 Ventas - M.Ebitda con recomendaciones

Fuente: Elaboración propia

En comparación al 2018 donde se recomendó la cancelación de la obligación financiera y la disminución en gastos por concepto de intereses, para el año 2019 al 2022 con las recomendaciones de incremento en ventas y costos de ventas en menor proporción el margen de utilidad bruta queda con un máximo 28.18% proyectado para el 2022, Margen de utilidad operacional del 20.45% para el 2022 y finalmente margen de utilidad neta del 16.17% para el 2022 como se muestra en la ilustración 32.

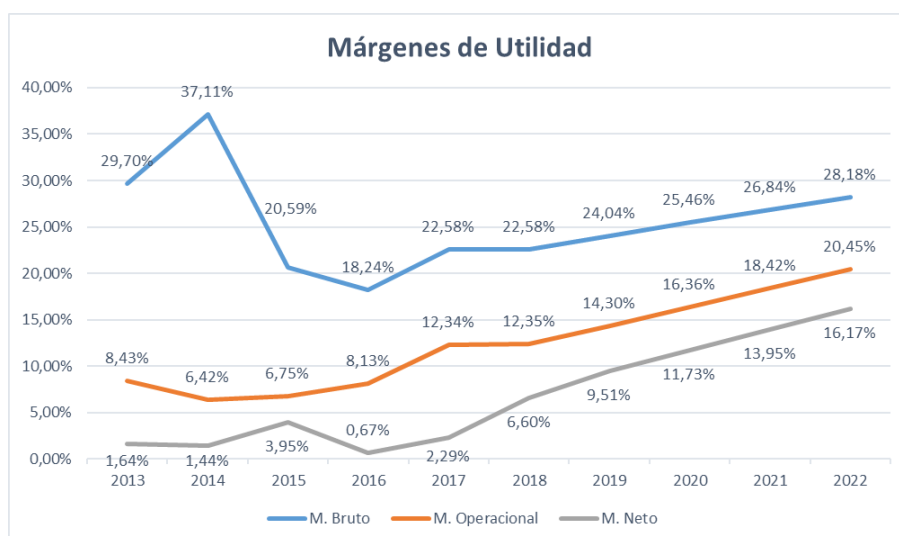


Ilustración 32 Márgenes de utilidad con recomendaciones

Fuente: Elaboración propia

El volumen en ventas pasa de \$3.000 millones de pesos en 2017 a \$ 4.800 millones de pesos en 2022 de acuerdo a las proyecciones de las estrategias anteriormente planteadas, la meta de tener un volumen de ventas similar al sector que esta aproximadamente en 11.000 millones de pesos puede cumplirse siempre y cuando sea un proceso de cambio paulatino y programado de acuerdo a las estrategias planteadas por la alta dirección de la compañía.

Por último, con las recomendaciones anteriormente planteadas se permite el mejoramiento de los inductores de valor rentabilidad del activo y rentabilidad del patrimonio como se evidencia en la ilustración 33 pasando de un ROA del 1.9% en 2017 a 10.10% en 2022 dando a conocer que el activo está cerca a generar la rentabilidad mínima requerida al igual que el patrimonio como lo muestra el inductor de valor ROE que paso de 2.06% en 2017 a 13.52% en 2022, ambos acercándose al costo de capital 14.46% para 2022.

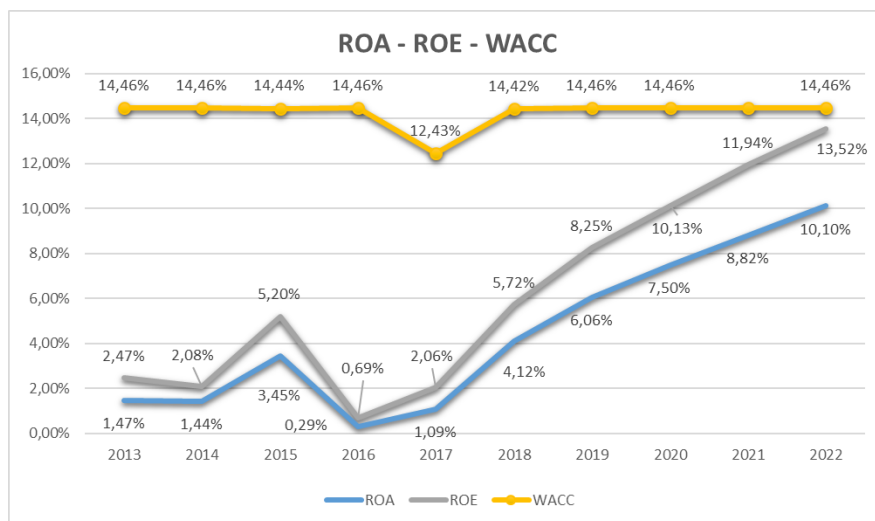


Ilustración 33 ROA - ROE - WACC con recomendaciones

Fuente: Elaboración propia.

Las medidas tomadas demuestran que la Agencia de Aduanas Suppla Nivel 1 es un negocio rentable y que con algunas reestructuraciones operativas y financieras se pueden lograr los objetivos planteados, actualmente se encuentra en la posición 17 del ranking de agencias de aduanas y existen mejores prácticas aplicables que logren el posicionamiento entre las cinco mejores agencias de Aduanas en Colombia, el apoyo del grupo empresarial DHL Supply Chain es super importante para el crecimiento de la empresa.

8. Conclusiones

1. En primer lugar, el trabajo anteriormente desarrollado me permitió afianzar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la especialización en gerencia financiera y administrativa cursada en la Universidad Piloto de Colombia.
2. Permitted diagnosticar una de las empresas donde laboro y poder entregar los resultados obtenidos a personal directivo de dicha organización.
3. Se cumplieron los objetivos propuestos al inicio de este documento.
4. Agencia de Aduanas Suppla S.A.S. Nivel 1 es una empresa de alto potencial y con el apoyo de sus directivos se puede sacar el mayor provecho al nivel que tiene como agencia de aduanas.
5. Las estrategias propuestas permitirán el crecimiento paulatino de la organización y similares al crecimiento real de la economía.
6. El apoyo de DHL Supply Chain permitirá mayor comercio internacional y de abastecimiento entre las empresas del grupo para lograr el crecimiento de cada línea de negocio.
7. La principal falencia que presenta el grupo empresarial es su política de unidad de caja la cual debe ser reestructurada como unidad de negocio independiente.

Referencias

- DAMODARAN. (01 de 01 de 2018). *DAMODARAN ONLINE*. Obtenido de DAMODARAN ONLINE: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- DANE. (19 de 07 de 2018). Obtenido de BOLETIN ESTADISTICO IMPORTACIONES: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_may18.pdf
- DANE. (03 de 07 de 2018). Obtenido de BOLETIN ESTADISTICO EXPORTACIONES: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_may18.pdf
- El blog salmon. (s.f.). *PYMES Y AUTONOMOS*. Obtenido de PYMES Y AUTONOMOS: <https://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/que-es-el-ebitda-de-una-empresa-y-como-se-calcula>
- Fayol, H. (1916). *ADMINISTRATION INDUSTRIELLE ET GÉNÉRATE*.
- Giraldo Ortiz, J., Daza Duque, R. F., & Ortega Pacanchique, C. (30 de 06 de 2016). *DIAGNOSTICO FINANCIERO Y VALORACION DE LA EMPRESA SIACO SAS NIVEL 1*. Obtenido de <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003301.pdf>
- HUMANAOS.COM, L. R. (s.f.). *TEORIA CLASICA DE TAYLOR*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/teoria-clasica-de-taylor/>
- PUBLICO, M. D. (06 de 08 de 2008). *DECRETO 2883 DE 2008*. Obtenido de <file:///C:/Users/jhon.villamil/Downloads/decreto-2883-de-2008.pdf>
- REPUBLICA, B. D. (05 de 05 de 2018). *BANCO DE LA REPUBLICA COLOMBIA*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/noticias/comunicado/el-banco-republica-presenta-nueva-regulacion-cambiaria-avance>
- TAYLOR, F. W. (1911). *LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA*. Harper & Brothers.